

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ – ЭТО УЖЕ НЕ МОДНО. ЭТО ПРОСТО НЕОБХОДИМО

Рассказывает директор по сервису ООО Предприятие Остек
А.С.Шкодин



Группа компаний Остек прочно занимает ведущие позиции в области поставки оборудования и внедрения передовых технологий на российском рынке производства электроники. За более чем четверть века своего существования Остек выполнил более 2 тыс. комплексных проектов, а число поставленных им единиц оборудования превысило 25 тыс. Но, как известно, поставить и запустить оборудование – это еще далеко не всё: его необходимо поддерживать в надлежащем состоянии в течение всего срока эксплуатации. Какие существуют проблемы при внедрении современных подходов к сервисному обслуживанию на отечественных предприятиях, чем руководствуется группа компаний в развитии направления сервиса и как помогает автоматизация при оказании этих услуг, нам рассказал директор по сервису ООО Предприятие Остек Андрей Сергеевич Шкодин.

Андрей Сергеевич, сервисное обслуживание входит, можно сказать, в стандартный перечень услуг большинства компаний – поставщиков оборудования. Вместе с тем, существует мнение, что на нашем рынке услуги востребованы значительно меньше, чем продукция, чем некие материальные

объекты, поскольку часто компании считают, что могут выполнить соответствующие работы своими силами. Насколько это верно для такого понятия, как сервис?

Действительно, нужно различать обслуживание оборудования, которое выполняется силами самого предприятия, и сервис

с привлечением сторонних организаций, таких как Остек. Оба подхода имеют право на существование, и выбор между ними должен определяться экономической эффективностью, отношением результата к потраченным средствам. Совершенно очевидно, что при наличии неограниченных ресурсов можно всё сделать идеально. Но всё дело в том, что ресурсы всегда ограничены, особенно в текущей ситуации, когда компании вынуждены экономить.

До сих пор нередки случаи, когда первичная оценка затрат происходит поверхностно. Компания обращается к нам с запросом на коммерческое предложение по сервисному обслуживанию, мы такое предложение готовим, компания его изучает, приходит к выводу, что оно слишком дорогое, и выбирает обслуживание своими силами. Набираются сотрудники, допустим, четыре-пять человек, им организуются рабочие места, начинает выплачиваться зарплата. Эти сотрудники могут быть достаточно грамотными, с хорошим образованием, но они не имеют специальных знаний и опыта работы с конкретным оборудованием. Необходимо проводить обучение. Мы делаем коммерческое предложение на обучение – опять дорого. И вот проходит три-четыре месяца, сотрудники не обучены, никакого результата их работы нет, а на зарплату и сопутствующие расходы потрачено уже больше стоимости годового договора на обслуживание нашими силами. И более того, это продолжается и дальше: непосредственному руководителю, например начальнику цеха, проще обосновать своему руководству дальнейшую выплату зарплаты уже принятым сотрудникам, чем изменение бюджета для передачи обслуживания внешнему исполнителю.

Но сейчас мы видим, что подход у организаций начинает меняться, чему, в частности, способствует и та работа, которую мы проводим по продвижению и обоснованию сервисных услуг. Уже с прошлого года мы заметили серьезные изменения: компании стали значительно чаще обращаться к нам за информацией о стоимости обслуживания оборудования заранее, чтобы учесть это при формировании бюджета на будущий год. Мы совместно с компаниями прорабатываем их конкретные потребности, расставляем приоритеты, с тем чтобы выделить критическое оборудование, которое необходимо обслуживать в полном объеме, и определить достаточный объем

сервиса для остального оборудования, в том числе на основе результатов диагностики, которую мы проводим на данном предприятии. Таким образом компания может сэкономить на том, на чём экономить целесообразно. Еще три года назад это обычной практикой не являлось.

Когда ссылаются на менталитет, мне кажется, что это – лишь оправдание: мол, мы такие, и у нас это не получится

Иными словами, если перевести на "модный" язык, появляется потребность в анализе рисков?

Да, это именно элементы риск-менеджмента. Но я стараюсь не использовать эти "модные" слова: они из-за частого и не всегда оправданного применения стали порой нести негативную окраску, особенно для производственников, занятых реальным делом.

В статье "Небрежливое производство"^{*} вы писали про попытку General Motors (GM) распространить опыт совместного предприятия GM и Toyota – NUMMI – на другие заводы GM, окончившуюся неудачей в силу ряда причин, связанных, в том числе, с культурой производства и имевшейся на заводах моделью управления. Можно ли выделить элементы исторически сложившихся особенностей ответственного рынка и нашего менталитета, которые мешают внедрению современных подходов к организации сервисного обслуживания?

Я бы не сказал, что проблема именно в наших особенностях или менталитете. Вообще, когда говорят о менталитете, мне кажется, что это – лишь оправдание: мол, мы такие, и у нас это не заработает, не получится. Более того, это похоже на навязанное мнение: я думаю, что если бы так часто не говорили, например, что мы полагаемся "на русский авось", мы бы на него не полагались.

Тем не менее, проблемы существуют, но они не связаны с национальными чертами. Например, людям во всём мире свойственна неготовность к изменениям. Чаще всего в изменениях

^{*} См. "ЭЛЕКТРОНИКА: Наука, Технология, Бизнес". 2017. № 9. С. 132–136.

процессов задействованы три стороны: одна принимает решения, другая – поручает и контролирует, третья – исполняет. И очень важно, как эта цепочка выстроена. Для исполнителя, если он не понимает целей этих изменений, это – нарушение привычного распорядка, а иногда просто дополнительная работа, что, конечно же, вызывает отторжение. Для контролирующей стороны это – тоже дополнительная задача. В результате принятое решение и выполняется, и контролируется формально, без привязки к цели, а руководству предоставляется отчет, в котором говорится, что изменения внедрены. Вроде, всё сделано, но результат не достигнут.

Истинная лояльность клиента – когда он готов заплатить даже больше, но только вам

Если же в такой цепочке имеется должное понимание, для чего эти изменения нужны, и, что очень важно, до исполнителя правильно доведено, что это ему даст, то любые устойчивые и сложившиеся стереотипы могут быть легко преодолены.

То есть первична мотивация?

Мотивация в том числе. Но здесь есть и другие моменты, например правильная постановка целей и задач. Допустим, есть необходимость организовать обслуживание оборудования. Любой сотрудник, задействованный в этом, какую бы должность в организации он ни занимал, должен осознавать, что от его действий зависит успешность, в том числе и финансовая, всей организации. У него должно быть понимание, что зарплату ему платит не директор, не бухгалтерия, а клиент. И если клиент не получит продукцию из-за вышедшего из строя оборудования и, соответственно, не заплатит денег, то платить зарплату будет нечем. Если же сотрудник считает, что зарплату ему платит директор, его целью становится не то, что нужно клиенту, а то, что нужно директору. Иными словами, нужно "красиво" отчитаться, а не достигнуть результата.

Есть такое понятие – клиентоориентированность. Оно некоторое время назад тоже было "модным". Сейчас это слово употребляется не так часто, но актуальность самого подхода не уменьшилась. Более того, он стал

необходимым для достижения конкурентоспособности, удержания клиентов и, как следствие, финансового успеха. И когда у себя мы проводили обучение по клиентоориентированности, я всегда говорил, что зарплату платит клиент, и нужно просто вычеркнуть у себя в сознании всю промежуточную цепочку, которую проходят деньги внутри предприятия. Если вы хотите получать больше, сделайте так, чтобы клиент вам больше принес. А для этого он должен вас выбрать, вы должны отличаться от других, быть для клиента удобными, не подводить его, создавать для него выгодные условия. И это вовсе не означает, что цены вашей компании должны быть ниже: истинная лояльность – это когда клиент готов заплатить даже больше, но только вам.

Раз уж речь зашла о цене. Вы сказали, что на первый взгляд клиентам часто кажется, что стоимость обслуживания вашими силами слишком дорогая. Как формируются цены на эту услугу?

Мы исходим из двух соображений. Во-первых, анализ цен, существующих на рынке. И здесь, надо сказать, мы – не самые дорогие. Во-вторых, учет наших внутренних затрат, которые включают не только зарплату сервис-инженеров, налоги, инструмент, приборы, но и такие аспекты, как обучение специалистов и получение необходимых допусков для работы. Мы очень серьезно относимся к этим вопросам, потому что это сказывается на качестве работ и безопасности их выполнения.

Вы упомянули о работе, которую проводит Остек по продвижению сервисных услуг. Существует ли какая-либо политика, лежащая в основе этого?

У нас в компании был разработан такой документ – "Стратегия развития сервисного обслуживания клиентов ГК Остек на период 2013–2018 гг.", которого мы придерживаемся уже пятый год. Эта стратегия определяет общие цели и основные направления действий для их достижения. Одним из приоритетов мы видим продвижение необходимости профессионального сервисного обслуживания, а среди стратегических показателей достижения наших целей – удовлетворенность клиентов и лояльность к бренду. В этом документе приведена очень правильная цитата из Алана Мейера: "Лучшая реклама – это

хороший продукт". Поэтому в основе продвижения сервисных услуг – наш опыт, то, чем мы можем гордиться.

Можно ли этот опыт выразить в некоторых цифрах?

Конечно. У нас в настоящее время шесть отделов сервиса, в которых работает 71 сотрудник, в том числе 62 сервис-инженера. В качестве примеров объемов выполненных работ можно привести следующее: по данным за 2016 год был смонтирован 341 м линий на производствах печатных плат, запущен складской комплекс общей грузоподъемностью 3320 т, введено в эксплуатацию оборудование по обработке провода общей производительностью 186200 м/ч.

За этот период были выполнены 1661 заявка на обслуживание оборудования и 687 заявок на предпродажную подготовку. У нас во Владимирской области есть собственный участок предпродажной подготовки площадью 300 м², где на постоянной основе работают три наших сотрудника и один сотрудник склада. Там мы перед отправкой оборудования заказчику проверяем его внешний вид, комплектность, при возможности включаем его, а также укомплектовываем документацией на русском языке.

Уровень наших услуг подтверждается положительными отзывами наших заказчиков. За указанный период мы провели 556 опросов клиентов. У нас установлен стратегический показатель по удовлетворенности клиентов 4,7 из 5, и по направлению сервисного обслуживания мы уже второй год его превышаем.

Квалификация наших сервис-инженеров позволяет им даже участвовать в разработках компании. Например, сервисные инженеры ООО "Остек-Электро" разработали уникальный тестер ферромагнитных сердечников, позволяющий производить проверку без намотки провода, а сервисные инженеры ООО "Остек-Тест" спроектировали и изготовили камеру тепла, холода и влаги объемом 28 м³.

Также нашими специалистами оказываются и дополнительные услуги, такие как аудит, консалтинг, услуги по автоматизации. Мы недавно запустили сайт ostec-toir.ru, где можно получить информацию в том числе об этих направлениях нашей деятельности.

К вопросу автоматизации. Какие проблемы, по вашему мнению, существуют в области

автоматизации предприятий, создания "умных" производств, и удастся ли интегрировать решения, относящиеся к обслуживанию оборудования, в системы автоматизации на предприятиях?

Если говорить об "умных" производствах, об "Индустрии 4.0" и т.п., проблема в том, что эти понятия достаточно размыты. Мой коллега – Евгений Липкин – попытался систематизировать разрозненные сведения об "Индустрии 4.0" в своей книге, однако все эти подходы пока не похожи на инструментарий, готовый к использованию на практике.

Если производственный процесс не выстроен и не отлажен, его проблемы при автоматизации не исчезнут

Тем не менее, в отношении автоматизации есть успешные примеры. И все те предприятия, где достигнут положительный результат, в той или иной мере были вынуждены учиться на собственных ошибках.

Прежде всего, для того чтобы автоматизировать производственный процесс, этот процесс должен быть выстроен и отлажен. Иными словами, проблемы, которые были в самом процессе, при автоматизации не исчезнут. Это первая проблема.

Вторая проблема – отсутствие или неподготовленность данных. Когда выбрана система, на базе которой будет выполняться автоматизация, и в ней – часто совместно с разработчиками системы – описаны процессы, необходимо ввести информацию об объектах автоматизации: оборудовании, операциях, возможно, задействованном персонале. И часто на этом этапе всё заканчивается. Представьте, на предприятии порядка тысячи единиц оборудования. Кто будет вводить такой большой объем данных? Обычно эта работа поручается службе главного инженера, но его сотрудники заняты своими делами. И здесь возникает ситуация, о которой мы уже говорили: исполнители не понимают, с какой целью они должны это делать, и никак не мотивированы. В результате эта работа или не выполняется вообще, или выполняется формально, не достигая поставленных задач.

Мы тоже столкнулись с такой проблемой при автоматизации наших процессов в области сервисного обслуживания, но смогли ее преодолеть

следующим образом. Во-первых, определили сотрудника, в обязанности которого входила только работа с системой автоматизации, в том числе ввод данных. Ведь на самом деле все эти данные существовали, но они были разбросаны по различным файлам, папкам, серверам. Во-вторых, мы действовали последовательно: вводили данные об обслуживаемом оборудовании, клиентах, сервисных инженерах по мере поступления заявок на обслуживание и выполнения соответствующих работ. Уже впоследствии мы стали вводить информацию на этапе поставки, предпродажной подготовки, то есть тогда, когда она появлялась. В-третьих, мы объясняли исполнителям, почему они должны работать с этой системой, что это принесет в итоге им самим. Например, мы говорили, что упростится документооборот с бухгалтерией, не надо будет готовить вручную ряд отчетных документов. И так произошло на самом деле.

В результате сейчас наш сервис автоматизирован на достаточно высоком уровне. Например, я могу с планшета в режиме реального времени посмотреть, какие сейчас заявки в работе, какие – выполнены, где в данный момент находятся наши сервис-инженеры, проверить историю работы с конкретным клиентом, посмотреть всю отчетную документацию. Раньше на встречах с клиентами, если они жаловались на те или иные проблемы, приходилось отвечать: "Хорошо, я проверю, разберусь". Теперь же я большинство вопросов могу решить на месте. У меня даже был случай, когда клиент на встрече пожаловался, что была отправлена заявка, а никакого ответа не пришло. Я при нем посмотрел в системе, что заявка принята, спланирована работа, и сервис-инженер именно в момент разговора находился на этом предприятии. Оказалось, что у моего собеседника просто были сведения трехдневной давности.

И еще стоит отметить, что часто компании приходят к выводу, что в качестве основы для автоматизации они выбрали неудачную или "сырую" систему, столкнувшись при описании процессов или объектов с трудностями, в основе которых недостатки не системы, а самих процессов на предприятии. Мы тоже через это проходили, но в результате, скорректировав наши процедуры, смогли выполнить автоматизацию с помощью решения на базе ИС без привлечения каких-либо дополнительных модулей и создав всего несколько специализированных объектов. То есть автоматизация

помогла выявить и устранить ряд недостатков организации нашей работы.

Что касается интеграции с системами автоматизации на предприятиях, здесь, пожалуй, основным препятствием является информационная безопасность. У нас многие организации, работающие, скажем так, с критичной информацией, вообще не имеют выхода в Интернет. Мы даже думали, что это станет проблемой при использовании личного кабинета, который мы создали для удобства размещения и отслеживания заявок на обслуживание, однако это оказалось не так. Например, по данным за 2016 год нам через личный кабинет поступило 337 заявок на сервисное обслуживание, и среди активных пользователей личного кабинета – не только коммерческие компании, но и крупные государственные организации.

Но всё же, компании часто негативно относятся к тому, что данные их внутренних систем будут покидать пределы их организации. Хотя мы готовы как к интеграции с системами управления на предприятиях, так и к оказанию услуг по автоматизации производств на базе наших решений: ЦСУ "LOGOS" и аппаратно-программного комплекса "СИНТИЗ".

В заключение хотелось бы услышать пару слов о планах на будущее. В упомянутой вами стратегии развития сервисного обслуживания обозначен период до 2018 года. Это уже совсем скоро. Есть ли уже представление, куда двигаться дальше?

Действительно, в следующем году указанный период заканчивается, и мы будем подводить итоги. Мне представляется, что обозначенные в стратегии задачи всё это время мы выполняли успешно, и поставленные цели будут достигнуты. Но, конечно, уже сейчас мы начинаем задумываться о следующих целях, о новых рубежах. Ведь всегда нужно двигаться вперед: стабильность без динамики даже при хороших показателях – это очень опасно.

Пока рано говорить о конкретике, но я убежден, что в дальнейшем мы сохраним наши основные приоритеты, прежде всего клиентоориентированность, которая в современных условиях просто необходима для развития. Наша цель – быть лучшими, а достигается ли она, могут сказать только наши клиенты.

Спасибо за интересный рассказ.

С.А.С.Шкодиным беседовал Ю.С.Ковалевский